المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها

الأستاذة: عزيرو راشدة
جامعة ابن خلدون-تيارت-
razirou@yahoo.fr

مقدمة:

تواجه مختلف المؤسسات الاقتصادية مواقف ومشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرارات بشأنها، تتفاوت من حيث الأهمية والصعوبة، فبعضها قرارات روتينية بسيطة وأخرى تتوقف عليها حياة المؤسسة بحيث لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها ، لكن قبل اتخاذ القرار لا بد من صناعته ، فيجب إتباع سلسلة من الخطوات حتى تحل المشكلة.

عملية صناعة القرارات مستمرة استمرارية العملية الإدارية نفسها، فلا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فهي ملازمة لجميع وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ومراقبة، وبالتالي لابد من أن تكون القرارات صائبة، فقد يتولى صنع القرار فرد واحد أو يستعين بمجموعة من الأفراد طلبا للرأي.

مما لا شك فيه أن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف أفراد المؤسسة يكون أكثر فعالية من القرار الذي يصنعه فرد واحد، لأن توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن توفر ميزات عديدة منها تنوع وتكامل المعلومات والخبرات إن حسن اختيار المشاركين في صنع القرار، ضمان القبول، التعاون والالتزام من قبل الأفراد في تنفيذ القرار الذي ساهموا في صناعته.في المقابل يمكن أن تحمل عملية مشاركة الأفراد في صنع القرار سلبيات منها عدم فعاليتها عندما يتطلب اتخاذ القرار السرعة، اعتبارها مكلفة.

من هذا المنطلق ارتأينا التطرق إلى موضوع المشاركة في عملية صنع القرار، والبحث عن سبل تفعيلها، بحيث تمحورت الإشكالية في السؤال التالي: ماهي سبل تفعيل مشاركة أفراد المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار ؟

نعالج هذه الإشكالية من خلال التطرق إلى: مفهومي القرار وعملية صنع القرار ، مع توضيح الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار، مفهوم المشاركة في صنع القرار بتعريفها ثم مفهومي المشاركة في صنع القرار والقرارات الجماعية مع الإشارة إلى المكانة التي تحظى بها المشاركة في الإسلام، بعدها نتطرق للفوائد التي تعود بها على الفرد والمؤسسة ككل و كذا سلبياتها ، ومن ثم مستويات المشاركة التي تتدرج من عدم اشتراك المرؤوسين إطلاقاً في عملية صنع القرار إلى اشتراكهم اشتراكاً تاماً في العملية. بعد ذلك نعرض أساليب المشاركة العادية والحديثة منها،كما سنعالج العوامل المؤثرة على المشاركة في صنع القرار ، ونختم هذه المداخلة بمجموعة من المقترحات التي تؤدي إلى تفعيل المشاركة في عملية صنع القرار.

1 - مفهوم القرار: يعرف بأنه:" الثبات على اختيار محدد أو على إجراء معين"[1].

إذن : القرار هو تحديد ما يجب عمله تجاه مشكلة معينة أو تجاه موقف معين.

2- مفهوم صنع القرار: صنع القرار هو العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها[2].

3- الفرق بين مفهومي صنع القرار و اتخاذ القرار:

لتوضيح الفرق بين المفهومين نعرض مراحل صنع القرار ، التي تبدأ بمرحلة تحديد المشكلة، و تعيين الانحراف، جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة، تشخيص المشكلة وتحليلها، تحديد جذور المشكلة على وجه الدقة، تحديد المصادر والتقييدات، إنشاء معايير للحلول الناجحة، استنباط وتطوير الحلول البديلة، تقييم البدائل واختيار الحل البديل الأنسب، تنفيذ القرار، مراقبة التغذية الاسترجاعية والإشراف عليها[3].

اذن: اتخاذ القرار يأتي كمرحلة حاسمة من ضمن مراحل صنع القرار وغالبا ما يشار إليه بمرحلة اختيار البديل المناسب، فهو نتاج عملية صنع القرار ذاتها.

كما لا يجب النظر إلى عملية صنع القرارات على أنها عملية فردية يقوم بها شخص معين أيا كان موقفه أو مكانته في الهيكل الإداري للتنظيم حتى لو كان القرار قد صدر في صورته النهائية من قبل فرد. بينما اتخاذ القرار فلا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به القائد أو الرئيس للقرار أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار وترتيبا على ذلك يذهب بعض الفقه إلى أن القرارات يجب أن تنسب في مجموعها إلى التنظيم الذي صدرت منه أو هكذا يجب أن تكون[4]، أي أن تكون عملية صنع القرارات نتاج جهد مشترك .

4- مفهوم المشاركة في عملية صنع القرار:

4-1: تعريف المشاركة في صنع القرار:

تعرف على أنها: "إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ"[5].

إذن المشاركة في صنع القرار هي:" إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات، من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس و قواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المؤسسة التي تنتمون إليها من جهة أخرى".

4-2- مفهومي المشاركة في صنع القرار و القرارات الجماعية:

على الرغم من أن المشاركة في صنع القرار تبدو للوهلة الأولى متشابهة مع القرارات الجماعية، إلا أن المفهومين مختلفين، ففي القرارات الجماعية تقوم الجماعة باتخاذ القرار كما أن أفراد المجموعة يلتقون لمناقشة

المشكلة والبحث عن البدائل الممكنة للحل. أما في حالة المشاركة في صنع القرار فان الرئيس هو الذي يتخذ القرار، كما أن الأفراد المشاركة قد لا يجتمعون معا لمناقشة آرائهم و إنما ينحصر دورهم في إمداد الرئيس بالمعلومات التي تساعد على تحديد المشكلة أو تحديد بدائل الحل أو تقييم تلك البدائل[6].

3-4 – مفهوم المشاركة في الفكر الإداري الاسلامي:

تعرف عملية المشاركة في هذا الفكر بالشورى وهي من المبادئ الإسلامية ، التي أكدها القرآن الكريم و اعتبرها إحدى الدعائم التي يقوم عليها الحكم الإسلامي وجعلها من صفات المسلمين ، حيث يقول تعالى في متزل تحكيمه: " والذين استجابوا لربهم و أقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" الشورى الآية 38 ، كما تضمنت السيرة النبوية الشريفة عدة مواقف تبين مدى اهتمامه صلى الله عليه وسلم بمشاركة الصحابة في الرأي لاتخاذ القرار المناسب.

5- مزايا المشاركة: نذكر منها [7]:

- إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنوياتهم، مما ينعكس ايجابيا على أدائهم؛
- جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، خاصة وأن المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على اتخاذ قرارات سليمة؛
- انتشار روح التفاهم و التعاون بين كافة أفراد التنظيم ؛
- زيادة فرص الإبداع والمبادرة والابتكار، مما ينعكس إيجابا في زيادة الإنتاج و تحسين جودته؛
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، و التقليل من الجوانب السلبية كالغياب، كثرة التظلم والحد من مظاهر الصراع؛
- تعد المشاركة حافزا معنويا ايجابيا يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمنظمة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها و تحقيق أهدافها؛
- تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية ، فالمرؤوسون يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف و التي قد يصعب على الرؤساء اكتشافها.

6- عيوب المشاركة: لا تخلو عملية المشاركة في صنع القرار من السلبيات منها [8]:

- تشكل مظهرا لتنازل المسؤول عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه، إضافة إلى إضعافها لمركز المسؤول بإبقاء ما يناط به من أدوار بعيدا عن رقابته؛

- تصبح أحيانا غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق المشاركة في صنع القرارات، وعادة ما يتم في الواقع العملي أن المسؤول هو صاحب الاختيار وإنما يلجأ إلى المشاورة بقصد إضفاء مظهر المشاركة على سلوكه القيادي؛
- تعد أسلوب غير عملي فقد يتعذر استخدامها في الحالات التي تتطلب قرارات فورية؛
- قد تعمل على تعطيل القرار بناء على تعدد الآراء و نوعية المشاركين في صنع القرار، خاصة إن لم تتوفر لديهم الخبرة والمهارة الكافية أو عدم اهتمامهم بموضوع القرار مما يؤدي إلى انخفاض كفاءته.

7- مستويات المشاركة في صنع القرار: قدم تانينبوم وشميت نموذجا يشمل سبعة مستويات يتيحها القائد الإداري (الرئيس) لمرؤوسيه في صنع القرار وهي[9]:

- صنع الرئيس لقرار ثم تبليغه لمرؤوسيه: يقوم الرئيس في هذا المستوى بصنع القرار منفردا، ثم يبلغه لمرؤوسيه ولا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به.

- صنع الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته: لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار، وإنما يشرح لهم مبرراته وملابساته ويستميلهم لقبوله، وهو يعمد إلى التخفيف من وقع انفراده بالقرار، خوفا من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار، وعدم تعاونهم في تنفيذه.

- صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله: يقوم الرئيس بعد صنعه للقرار واتخاذه، بفتح حوار مع المرؤوسين يتعرف من خلاله على استفساراتهم شأن القرار وآثاره، وهو يرد على هذه الاستفسارات محاولا إزالة مخاوفهم و التأكد من فهمهم واستيعابهم وإقناعهم بالقرار.

- اقتراح الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره: يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة ، وتحديد عدد من بدائل الحلول وتحديد أنسب هذه الحلول- القرار المبدئي- وفي عرضه للأمر على مرؤوسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيرا على القرار النهائي ، من خلال ما يدلوا به من آراء ووجهات نظر أو معارضة لهذا القرار المبدئي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل ، وتبقى للرئيس هنا سلطة البت النهائي في الأمر وتحديد إذا ما كان القرار سيعدل أم لا.

- عرض الرئيس للمشكلة ودعوته للمرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول: يعرض الرئيس في هذه الحالة المشكلة محل القرار على المرؤوسين، ويطلب منهم أن يشخصوها ويحددوا أسبابها ويقترحوا حلولا لها، وقد تتاح للمرؤوسين فرصة تقييم الاقتراحات والحلول المعروضة ، ويختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل والمقترحات التي عرضها المرؤوسون.

- تحديد الرئيس للمشكلة وللقيود على حلها والطلب من المرؤوسين صنع القرار: يقوم الرئيس في هذه الحالة بتحديد المشكلة وتحديد الإطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه، ويشارك

الرئيس نفسه مرؤوسيه في عملية صنع القرار، ليس بفرض رأيه وإنما عن طريق مشاركته في مناقشة المرؤوسين وقيامه بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر.

- تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار: في هذه الحالة يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءا من تحديد المشكلة أو المشكلات وتشخيصها، إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار، ويكون القرار الذي يصل إليه المرؤوسين نهائيا، ويقوم الرئيس هنا بوضع الإطار أو الحدود التي يصنع القرار في دائرتها.

8- أساليب المشاركة في صنع القرار: صنفت أساليب المشاركة في صنع القرار إلى أساليب عادية و أساليب حديثة منها[10]:

8-1- الأساليب العادية :

- **نظم الاقتراحات:** أبسط أشكال المشاركة وهي غير مكلفة، يسمح بموجبها للعاملين بإبداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة، تم وضعها في صندوق اقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم لجميع، ويكون استعمال هذا الصندوق غير محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين، وإما أن يبدي العاملون آرائهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة اتخاذ قرار مهم، أو ترافق مشكلة معينة ، أو بشكل دوري سنوي أو نصف سنوي، ويتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام والمشرفين.

- **الاجتماعات:** يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة ، كما يتيح المعرفة لكل عنصر بالمنظمة حول ما يجري بداخلها من نشاط وأعمال، ويتسنى عن طريق الاجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، وبالمقابل تمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين، ويشترط لنجاح الاجتماع أن توضع له خطة مسبقة تشمل تحديدا واضحا للموضوعات التي سوف ينظر فيها.

- **اللجان :** هي عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات والواجبات، حيث يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارة. إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها، أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها، وتقديم التوصيات أو الاقتراحات بشأنها أو للنظر في المشكلات بصفة دورية ، حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم.

- **المجالس:** كاللجان عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، إلا أنها تختلف عنها من عدة وجوه، فالمجلس يشكل مستوا إداريا عاليا ولا بد أن يكون المجلس بالقرب من قمة التنظيم، يتكون المجلس بناء على قرار من السلطة العليا . يختص المجلس عادة بالمسائل التي تتسم بالشمول والعموم، إذ يصدر قرارات تتصل في الغالب بالسياسات العامة الرئيسية .

- **المقابلة الشخصية مع المختصين:** قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو مرؤوسيه المختصين أو زملائه في العمل لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها، أو يقوم هو بزيارة كل منهم في مكتبه ليضفي على الموضوع القرار المراد اتخاذه أهمية خاصة. وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تسمح بالخروج كثيرا عن الموضوع المعروض للدراسة ، فضلا عن أنها لا تستغرق وقتا طويلا، مادام عدد المرؤوسين أو المختصين محدودا. غير أنها لا تهيئ الفرصة لإبداء وجهات نظر متعددة، ولا يخطر في ذهن الفرد رأي جديد إلا إذا استمع إلى آراء الآخرين ، كما لا تسمح بالمواجهة بين رأي و آخر حتى يمكن الحكم على أيهما أكثر صوابا، فضلا عن أنها قد تؤدي إلى انقياد البعض إلى رأي المدير مادامت المقابلة قاصرة عليهما وحدهما.

- **الاتصال الهاتفي:** في بعض الحالات تكون المشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى تبادل سريع للرأي أو قد يكون المعنيون بشؤون المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة ولا يتيسر جمعهم في وقت قريب، أو يرى المدير أن الاجتماع يضيع وقتا ثمينا، ففي مثل هذه الحالات يمكن الاستعاضة عن الاجتماع أو المقابلة الشخصية بالاتصال الهاتفي مع المختصين ، ليحصل المدير على رأي كل منهم .

8 -2- الأساليب الحديثة:

- **أسلوب دلفي:** يعني معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين، من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية. يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في صنع القرارات وذلك بإخفاء هوية الخبراء المشاركين في صنع القرار، والاستعاضة عن النقاش والمداولات التي تدور عادة في اجتماعات اللجان لتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة الدلفي تحت إشراف لجنة تسيير تكون مهمتها بعد توزيع استمارات خاصة على الأعضاء الخبراء كل على حدى، جمع هذه الاستبيانات والاطلاع على ما

تتضمنه من معلومات، وتلخيص هذه المعلومات المتجمعة في شكل تقرير مختصر ، ثم إرسال هذا التقرير للخبراء مرة ثانية لكي يعيدوا النظر في الموضوع في ضوء التقرير المرسل إليهم، ثم تجميع الآراء النهائية وتلخيصها في تقرير نهائي، ، يتضمن آراء الأعضاء المشاركين في بحث المشكلة محل القرار. من مزايا هذا الأسلوب أنه يتيح فرصة لأكبر عدد من الخبراء المتخصصين لمساهمة في صنع القرارات، يضاف إلى ذلك أن إتباع هذا الأسلوب لوسائل معينة مثل إخضاع آراء كل عضو للمناقشة من قبل الأعضاء الآخرين، وتفادي الآثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان، كل ذلك من شأنه أن يخفض من الضغوط التي يتعرض لها بعض أعضاء اللجان التقليدية للتنازل عن مواقفهم أو تأييد رأي الأغلبية .يستخدم هذا الأسلوب في عملية صنع القرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافيا مما يوفر من تكاليف تجميع الأفراد في مكان واحد.

- **طريقة العصف الذهني:** يشار إلى هذه الطريقة باسم الزوبعة العقلية ، تعد من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال، من اجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة معينة. تستخدم لتقديم أفكار أو بدائل الحل، وبعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها واتخاذ القرار بالطريقة العادية لاتخاذ القرارات. تتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من ستة إلى اثني عشر فردا، وهم عادة يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر، ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة، حيث تمنع مناقشة الأفكار أو تقيمها أثناء الجلسة.

- **طريقة الجماعات الاسمية:** تسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق ، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة المشاركة بل يتم ذلك على الورق، وهذه الطريقة خليط مابين دلفي و العصف الذهني.حيث يقوم القائد أو المدير بطرح أفكاره وتحديدها الأعضاء الاجتماع، ثم يقوم كل عضو بتدوين أفكاره على بدائل الحل بشكل مستقل، ثم يتم تجميع الحلول وكتابتها على سبورة أو لوحة ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول، ثم يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها، ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع.

- **طريقة فيليبس:** يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، ولكل مجموعة فرعية رئيس، وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار المقدمة عل مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل، ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة ليتم عرضها ومناقشتها من قبل الجماعة

الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل الحلول المشكلة. تمتاز هذه الطريقة عن الطرق العادية، بأنها تفصل مرحلة تقديم الأفكار أو البدائل، عن مرحلة التقييم وبذلك تتلخص من مشكلة احتمال أن تأخذ إحدى الأفكار وقتا طويلا لمناقشتها مما يدفع المجموعة لاختيار أول بديل مقبول.

- **طريقة الرنجي اليابانية:** تستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية ، وهي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات ، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة، تحيل هذه المشكلة إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، ثم يجتمع المسؤولون عن التنفيذ ثم يتخذون قرارا جماعيا، وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم وجها لوجه، وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسؤول عن القسم ختما بالموافقة، ثم يرفع إلى الإدارات في المستوى الإداري الأعلى حيث يتم مناقشته على هذا المستوى أيضا . وإذا ما تمت الموافقة كذلك يضع المسؤول عن القسم ختما آخر على القرار. حيث يدل الختم على الموافقة ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار، وقد يكون مدير المنظمة ذاته.

9- العوامل المؤثرة على المشاركة في صنع القرار:

- **عوامل شخصية:** شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة واتجاهاته ومستواه العلمي وخبراته السابقة ونمط سلوكه وحالته النفسية كلها من العوامل الشخصية التي تؤثر على عملية صنع واتخاذ القرارات والتي قد تنعكس بالتالي على علاقته بمرؤوسيه والعاملين معه[11].

نشير إلى أن الاعتماد على الخبرات الشخصية فقط والتي قد تتكون من خلال تجارب سلبية سابقة تتضمن عدم الثقة في المعلومات ومقترحات الآخرين وعدم الأخذ بها قدر الإمكان مما ينعكس بدوره على عملية صنع القرارات.فمثلا يقوم الحكم المسبق على أساس عمليات إدراكية حسية وهي عملية شخصية للغاية بمعنى أننا نشوه المعلومات لتتوافق مع معتقداتنا ومواقفنا و قيمنا مما يكون له الأثر الأكبر على المقدرة الموضوعية لصانعي القرار وجودة القرارات ذاتها[12].

- **عوامل تنظيمية:** منها صعوبة توصيل البيانات والمعلومات والتقارير من القاعدة إلى قمة الهيكل التنظيمي، وكذلك صعوبة وبطء انسياب الأوامر والتعليمات من قمته إلى قاعدته تنعكس بالتالي على عملية صنع القرار. كما أن المركزية في صنع القرار وعدم الرغبة في تفويض الاختصاصات والصلاحيات

للمستوى التالي في السلم الإداري ، يؤدي إلى شيوع روح البيروقراطية والروتين مما يؤثر على الأفراد ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

-عوامل اجتماعية: تتجلى في العادات الموروثة والتقاليد والقيم المجتمعية وهي تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في عملية صنع القرار. فانتشار ظاهرة المحسوبية والوساطة وممارسة الثواب والعقاب بطريقة مزاجية لصالح جماعة معينة كلها من العوامل الاجتماعية التي تنعكس سلبيا على صنع القرار الرشيد.

بالمثل تتضمن الأبعاد والتنشئة الحضارية تأثيرا عميقا على أسلوب صنع القرارات للفرد. وأكد البروفيسور بيتر دراكر في مقارنة لنمط الإدارة الأمريكية مع الإدارة اليابانية أن أصحاب القرار في اليابان يتوصلون إلى قراراتهم بالاتفاق الجماعي مع الآخرين. ويعد هذا الأسلوب أسلوبا حضاريا ويجعل تنفيذ القرارات أكثر سهولة حيث يشارك جميع الأعضاء في عملية صنع القرار. وعلى النقيض تماما ، تتميز عملية صنع القرارات في الولايات المتحدة الأمريكية بالفردية مع الاستعانة ببعض نماذج اتخاذ القرارات والأساليب الكمية[13].

خاتمة:

إن عملية إشراك أفراد المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار، تعبر عن أسلوب حضاري راقي للإدارة، فهي تعكس تقبل و احترام أفكار المرؤوسين ووجهات نظرهم وان اختلفت عن أفكار ووجهات رؤساء العمل . ولا بد من أن تتسم القرارات الناتجة عن عملية المشاركة بالموضوعية والعقلانية من أجل بلوغ هدف محدد هو استمرارية المؤسسة في ظل التطورات الحاصلة، فلا ننكر أن تحقيق الانسجام بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة في نفس الوقت هو أمر في غاية الصعوبة، لكن تبني فكرة المشاركة الموضوعية في صنع القرار لها محاسن لا يمكن تجاهلها عن ما إذا انفرد فرد واحد بصنع القرار .

فيما يلي مجموعة من المقترحات لتفعيل دور المشاركة في عملية صنع القرار:

- توعية الأفراد بمزايا المشاركة في صنع القرار وحدودها؛
- عقد دورات تدريبية تعنى بكيفية استخدام أساليب المشاركة استخداما صحيحا؛
- رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم من جهة، وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل؛
- إتباع نمط القيادة الديمقراطي والاهتمام بالجانب الموضوعي للمشاركة ؛
- سن قوانين ولوائح تساعد على تفعيل و تنظيم عملية المشاركة؛

- إشراك الأفراد الذين يتأثرون بالقرار المطلوب اتخاذه و الموثوق فيهم ؛
- مراعاة الوقت المتاح لاتخاذ القرار و بين الوقت التي يمكن أن تستنفذه المشاركة في صناعة هذا القرار؛
- مراعاة تكاليف المشاركة و المزايا الممكن أن تحدثها.

الهوامش:

(1) هيلقا دومند ، اتخاذ القرارات الفعالة: دليلك العملي في الإدارة، ترجمة: مصطفى إدريس، مطابع أطلس للاوفست، الرياض،1991، ص4.

(2) المرجع السابق.

(3) للتفصيل أنظر: إيهاب صبيح محمد زريق، إدارة العمليات و اتخاذ القرارات السليمة ،سلسلة الإدارة في أسبوع الجزء 3 ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة،2001، ص ص: 74- 90 .

(4) عالم التجارة و إدارة المال والأعمال : التأمين ، التخطيط- التنظيم- المالية العامة- عملية صنع القرارات، الموسوعة التجارية وإدارة الأعمال الحديثة ، اديتو كرابس، لبنان، بدون سنة نشر، ص 246 .

(5) سليمان حنفي محمود ، السلوك الإداري، دار المعارف المصرية، القاهرة، 1978، ص 368.

(6) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002/2001،ص 136.

(7) إبراهيم شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية ، مجلة الإداري، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995، ص213.

(8) محمد التويجري ومحمد البرعي، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997، ص25.

(9) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص ص: 235-238.

(10) إبراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره ، ص ص226-239 .

(11) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق ، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1985، ص265.

(12) إيهاب صبيح محمد زريق، مرجع سبق ذكره، ص61.

(13) المرجع السابق، ص64.

المراجع:

- أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،1985
- إبراهيم شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية ، مجلة الإداري، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995.
- إيهاب صبيح محمد زريق، إدارة العمليات و اتخاذ القرارات السليمة ،سلسلة الإدارة في أسبوع، الجزء 3 ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة،2001.
- هيلقا دومند ، اتخاذ القرارات الفعالة: دليلك العملي في الإدارة، ترجمة: مصطفى إدريس، مطابع أطلس للاوفست، الرياض، 1991.
- محمد التويجري ومحمد البرعي، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة العبيكان، 1997.
- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002/2001.
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق ، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1985
- سليمان حنفي محمود ، السلوك الإداري، دار المعارف المصرية، القاهرة، 1978.

- عالم التجارة و إدارة المال والأعمال : التأمين - التخطيط- التنظيم- المالية العامة- عملية صنع القرارات، الموسوعة التجارية وإدارة الأعمال الحديثة، اديتو كرابس، لبنان، بدون سنة نشر.